



TITLE:

先進的農業経営体における事業展開の論理と方向 --六次産業化と農協の役割に着目して--

AUTHOR(S):

小田, 滋晃; 坂本, 清彦; 川崎, 訓昭; 長谷, 祐

---

CITATION:

小田, 滋晃 ...[et al]. 先進的農業経営体における事業展開の論理と方向 --六次産業化と農協の役割に着目して--. 生物資源経済研究 2016, 21: 17-27

ISSUE DATE:

2016-03-25

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/210279>

RIGHT:

# 先進的農業経営体における事業展開の論理と方向

—— 六次産業化と農協の役割に着目して ——

小田 滋晃・坂本 清彦・川崎 訓昭・長谷 祐

Shigeaki ODA, Kiyohiko SAKAMOTO, Noriaki KAWASAKI, Tasuku NAGATANI:  
Direction of and Rationale for Business Development in Innovative Farms: An  
Analysis of Multi-sectoral Business Deployment (Rokuji-sangyo-ka) and Roles of  
Japan Agricultural Cooperative (JA)

The emergence of diverse innovative farms engaged in multi-sectoral commercialization, or so-called “rokuji-sangyo-ka,” arguably portends future directions of Japan’s agricultural sector. This study presents an ideal-typical cataloguing of rokuji-sangyo-ka cases on the rise by existing innovative farms and discusses their directions and rationales behind them. The analysis considers a few factors relevant to viable business development in innovative farms, including “sanchi,” or a location specialized in production of specific crops and where those innovative farms are situated, and roles of Japan Agricultural Cooperatives (JAs). The paper concludes with an argument that presence of, and networking and collaboration among diverse farm entities, including conventional family-run farms to large-scale corporate-oriented farms, are essential not only for viable and sustainable business development and succession of innovative farms, but also for thriving regional agriculture in Japan. In essence, it is hardly possible to envisage Japan’s farm sector by letting solely the limited number of cutting-edge farms survive and undertake agriculture.

## 1. はじめに

近年、産地や地域農業の衰退・疲弊が言われて久しい。農業従事者の高齢化問題、後継者・担い手不足問題、鳥獣害・異常気象問題、耕作放棄地問題、食のグローバル化を背景とした農産物貿易問題等、様々な問題をわが国農業は抱えている。ただし、栽培品目や地理的条件、これまでの歴史的展開経緯等での差異も大きく、「産地」や地域における状況は一概ではなく様々である。

このような状況下で、先進的農業経営体<sup>1)</sup>が各地で展開・進展しつつあり、大きく注目されてきている。そして、それら先進的農業経営体の中核になったいわゆる六次産業化事業が各地で展開されてきている。確かに、面的広がりはまだまだといえるが、それら先進的農業経営体が担う諸事業の展開・発展の動向は、わが国農業の今後の方向を規定する重要な要因であるといえよう。

そこで本稿では、第1に多様な形態が存在するわが国の「農企業」経営体<sup>2)</sup>における近年の動向を踏まえ、現在進行形として位置づけられる先進的農業経営体の六次産業化に代表さ

れる事業展開の方向を具体的事例に基づいて理念的に整理し、それらの事業展開の論理と新たな方向とを提示することを課題とする。その際、それら諸事業を展開する先進的農業経営体が持続的に展開・発展する上で、これらの経営体が位置する「産地」や地域における農協が果たしうる役割についても併せて整理する。

なお、この農協の役割に関しては、単に先進的農業経営体の展開・発展にのみ焦点を当てるのではなく、農協の持つ本来的意義を踏まえつつ、「産地」や地域における伝統的な意味での家族農業経営体を含む他の多様な「農企業」経営体との共存・共栄や効果的な連携関係の構築、それらを前提とした地域活性化という諸視点が重要なベースとなろう。

## 2. 農業経営体における新潮流と新たな事業展開

ここでは、先進的と目される多様な農業経営体が、現在展開中の生産、加工、販売、サービス等を含む様々な事業に焦点を当てる。そして、具体的事例に即して整理した様々な事業展開の理念的類型として、代表的な3類型を提示しよう<sup>3)</sup>。

### (1) 家族農業経営体を出自とした事業展開

最初は家族農業経営体を出自とした展開を行う事業類型である。伝統的な家族農業経営体では、家族経営体内でのナレッジマネジメントを基本とした経営者能力の育成、生産技術の安定的持続化を図りながら、販売の安定的持続化を達成してきた。また、これら経営体が立地する産地では、集出荷組織・JA・自治体が産地維持に向けて個別の家族農業経営体と連携した各種活動を展開してきた。このような伝統的な家族農業経営体を出自としながらも、この事業類型では従来型の経営体からの脱却を図る経営体であることが想定され、さらに以下の2つの理念的事業類型が提起できる。

#### 【理念的事業類型①：加工事業委託型】

類型①<sup>4)</sup>は、農産物の青果販売と並行して、単一もしくは複数の加工品製造を外部に委託<sup>5)</sup>し、それら農産物加工品の販売を行う事業類型である。当該類型は、基本的には自らの農業生産を経営体の基軸としながら、加工事業を外部に委託し、委託製造された加工品の販売を直売所やインターネット等で行う。加工品を製造する際は、経営体内で生産した農産物のみを利用する場合だけでなく、地域内の生産者とネットワークを形成し、そこから農産物を調達する場合も想定される。ただし、この種事業は大規模に加工事業を展開することはなく、一般的にはニッチ市場対応が中心となる。

【理念的事業類型②：生産者グループ連結型】

次いで、類型②<sup>6)</sup>は、主に単一品目の農業生産を経営体の基軸としながら自前の加工施設<sup>7)</sup>を併設し、ターゲットを絞った加工事業への展開を図る事業類型である。この種事業では、加工施設を通年稼働させるための原料農産物の調達・確保が重要な課題となる。そのため、地域の生産者と連携を図り、それらの調達・確保に努める必要が一般的には出てくると想定される。自前の加工施設で加工した農産物加工品は、都市部を中心とした中食・外食業者へ販売することが想定される。また、こうした事業類型では事業規模の拡大に伴い、当該事業経営体の基軸が農業生産部門から大規模化された加工部門へとシフトすることも将来的には想定される。

(2) 農業生産組織を出自とした展開

次の事業類型は、農業生産組織<sup>8)</sup>を出自とした展開を基軸とする事業類型である。

【理念的事業類型③：組織内付帯事業連結型】

類型③<sup>9)</sup>では、生産部門において多品目の生産が行われ、それらの青果販売と同時に一部を加工用の原料農産物として、付帯事業である加工品製造に利用されることが想定される。加工施設は、組織内における農産物の受け皿として機能するが、近隣の農業経営体と生産契約を結び地域農業の受け皿となることも想定される。組織内で生産された商品は、自前やその他の直売所、ネット等で販売することも想定される。その他に、他地域と連携を図り、広域で商品の販売事業を展開することも想定される<sup>10)</sup>。

### 3. 各理念的類型における事業展開の方向

各理念的事業類型においては、それら各事業に関わる個別農業経営体や農業生産組織、その他事業経営体等に関して多様な事業展開が想定できる。社長等の事業代表者がその事業展開の上に、イノベーションの結果として現れる新たな事業を創造することにより、従来型の家族経営体や組織経営体の枠を超えて成長・発展する可能性が想定される。ここでは、先に示した3つの理念的事業類型ごとに、具体的な事例を踏まえつつ事業展開の方向性を整理しておこう。

【理念的事業類型①：加工事業委託型】

類型①では加工・販売に関する事業規模は、基本的に一定の地域内需要に対応する。この場合、自経営体での直販や地域の直売所、高速道路のサービスエリア内売店、インターネット販売が具体的に想定でき、一定のリピータやサポータ的支持者の獲得が重要となる。ただ

し、そのためには相当な営業努力が必要となることは言うまでもない。また、このような農業経営体を展開する中で、自経営体内での直売、観光農園化等で集客力が増してくると、自前で小規模な加工施設を併設し、農産物の生産から加工、商品販売までの事業展開を図っていく方向が想定される。また、カフェ、レストラン等の施設を併設し、サービス事業にシフトした事業展開を図っていく方向も想定される。さらに展開が進むと、自経営体や地域内からの調達だけでなく海外を含む他産地の農産物を原料とした土産物事業<sup>11)</sup>への展開や、結婚式場を併設してブライダル事業に至る展開まで想定できる。ただし、これら多様なサービス事業を展開する基盤は、当然に自経営体内での一定の農業生産が前提となる。特に果樹生産においては、一定期間果実を樹木に成らせておき、来店者にそれら果実を提供するのではなく、「見せる」ことをサービス事業の主要な柱とすることが想定される<sup>12)</sup>。

### 【理念的事業類型②：生産者グループ連結型】

類型②では、当初は自らの生産技術に基づいた単一の作目や関連作目での農業生産が中核となる。次いで、近隣の同種経営体からの契約等に基づいた調達も前提として加工施設<sup>13)</sup>が併設される。そして、それら加工品の販売のため、大手のファミリーレストラン・居酒屋チェーン店との契約も視野に入れながら、都市部の業務需要を中心に、競合他社への対応も含め積極的に営業活動を展開し、販売先の確保と定着に努めることになる。このような販売のための厳しい営業努力が開花すると急速に販路の拡大及び販売量・販売額が増加する可能性を持つ。その時、自経営体や契約農家からの原料農産物の調達に限界が見えてくると、地場市場や近隣農協から同種作目を調達する必要に迫られる。

また、販路が拡大し販売量が増加していく中では、大手顧客への欠品は厳しく拒断されかつ通年での定常対応を行うという責任が発生する。このような状態になった時、社長等の事業代表者は一つの大きな経営判断を迫られることになる。それは、自らの農業経営体及び加工事業、そして販売・営業事業のあり様を将来の戦略の中でどう位置付けるかということである。このような段階になると同事業においては一般に加工事業が中心となり、販売・営業事業からの要求に応じた加工対応のために必要な「原料」の調達に迫られる。そして、原料調達は全国ベースでの調達が基本になり、場合によっては海外から調達することもありうる。その中で、自らの農業経営体からの調達比率は次第に低下していき、当該農業経営体を存続するか、しないかの判断が迫られることが想定される。そうした場合、農業生産部門は縮小もしくは消滅する方向を伴いつつ当該経営体から切り離され、加工部門が中核となる農商工連携型へとシフトすることが想定される。

### 【理念的事業類型③：組織内付帯事業連結型】

類型③では、一定地域における農業生産を柱とした生産者組織が生産・集荷・加工・販売、サービス等を一体的に展開する。そして、その生産者組織翼下の農業経営体への資材供給事

業、組織内での様々な作目の集荷・調整事業、加工事業、輸送事業、販売・営業事業等が事業の展開方向として想定される。また、これら組織の経営方針としては一般ビジネス指向と運動論・理念論先行指向とが考えられる。特に後者では、無農薬生産や有機農業生産、減農薬生産等を主体に、こだわり農産物を集荷・販売する都市部の事業体<sup>14)</sup>や生協<sup>15)</sup>等が販売先となる場合が想定され、当該類型事業が成長・発展するためには、安定的に一定量が確実に納入できる販路の確保が前提となる。そのような成長・発展が継続し、当該類型事業に含まれる集荷・調整事業、加工事業、輸送事業、販売・営業事業において、それぞれの機能が拡大・高度化していくにしたがって、それぞれの施設・手段における事業を分社化・外部組織化する方向が想定される。例えば、販路の拡大に伴った加工品目数や加工生産量の大幅な増加に伴い、組織内の生産部門や契約生産等でそれらの原料農産物の調達に時期的・量的に困難となる場合、近隣の市場やJAから、あるいは広域からの調達を前提として加工施設を分社化・外部組織化させて独立させる展開も想定される。このように、それぞれの事業が当該事業類型を中核としつつも、それぞれの論理で営業活動を展開することが想定される。そして究極的には、加工事業、自社トレーラーによる輸送事業、ネットを中核とした販売事業等を分社化・外部組織化させて別事業として切り出し、本体である当該類型事業との連携を優先しつつもそれぞれの経営判断で事業展開を図るといった方向が想定される。

なお、以上の理念的事業類型とそれらの事業の展開方向を模式化したものが、図1である。

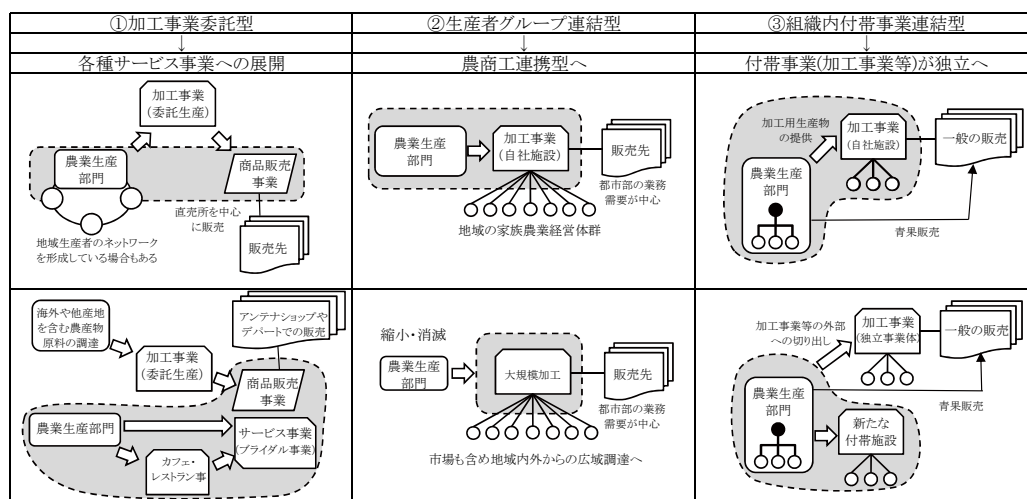


図1 理念的事業類型と事業展開の方向

出所：文献〔3〕〔4〕に掲載された図表を転載、加筆、修正したものである。

注：図中、●は各事業類型の社長等の事業代表者を示している。○は各事業類型の翼下に入る生産者または契約生産者、あるいは原料調達先を示している。

また、点線で囲まれた部分は、各事業類型の中核を担っている事業を示している。

#### 4. イノベーションの原動力となる「儲け」のフェーズの認識

各理念的事業類型における社長等の事業代表者が多様な事業展開の方向を展望する時、様々な事業展開の基盤としてのイノベーションの原動力となる「儲け」のフェーズ<sup>16)</sup>をどこに認識するかを検討してみよう。

理念的事業類型①においては、まず自経営体内での農業生産・販売を基盤に、一部を委託加工に回し加工商品化を図る。当初は、営業・販売活動を丹念に行うことによって「儲け」のフェーズとしてこの加工事業を軌道に乗せる必要がある。ただし、農業生産に経営体の基軸が置かれているので、自経営体外の地域農家からの原料調達が発生するとしても加工事業の規模は一定の水準に留められる。むしろ、自経営体での直売を中心に集客力が高まるにつれ、観光農園事業、喫茶店やレストラン等の飲食事業、土産物事業、ブライダル事業等の先述した様々な事業展開の方向の中に「儲け」のフェーズが認識される可能性が想定される。

理念的事業類型②においては、当初の加工品の販売が拡大するに従い加工事業が大規模な「儲け」のフェーズとして認識され、食品加工業化が目指されると共にそれを支える原料調達が事業継続の成否を決定することになる。この場合、自経営体での生産は象徴的となり、様々な経路を組み合わせ、周年での確実な原料調達を可能とするシステムの構築が必須となる。その意味では、市場や産地からできるだけ安価に原料を調達する商人化の方向も間接的な「儲け」のフェーズとして認識される可能性がある。この延長線上には、これらのシステムのフランチャイズ化による手数料収入やこの種知財の蓄積を前提としたコンサルタント化によるコンサル料収入も「儲け」のフェーズとして認識される可能性がある。

理念的事業類型③においては、生産組織内の様々なこだわりの農産物の生産・販売がまず「儲け」のフェーズの基本となる。そして、生産組織翼下の農家や個別経営体への共通生産資材の提供が一定の「儲け」のフェーズとして認識される可能性がある。いわゆる川上業者化の方向である。また、付帯事業としての加工事業、流通・輸送事業、通信販売事業がそれぞれに順調な展開がなされるという前提のもとで、「儲け」のフェーズとして認識され、それぞれ食品加工業化、運送業化、通信販売業化等の方向が追求される。場合によっては、組織内農産物だけでなく、当該組織の販売力を頼りに市場や地域から関連の農産物を仕入れて販売するという商人化の方向も「儲け」のフェーズとして認識される。特に、通信販売業化に関しては、新たな営業・販売空間の創造という側面も持ちうる。

#### 5. 農業経営体における事業の持続・継承性と経営諸資源の確保

各理念的事業類型にはそれぞれに特徴があり、現実的には、これら三つの理念的事業類型の混合類型や中間類型が存在する。そして、持続的にそれぞれの事業を展開・発展させ次

世代へ多面的に継承していくためには、多様な人材、適時適切な資金の供給、情報のアップデートなど様々な経営資源の確保が必要となることは明らかであろう。それぞれの事業においてどの方向や側面に「儲け」のフェーズを認識できるか、また認識された「儲け」のフェーズを具体的な事業として組み立て、投資・経営<sup>17)</sup>し、イノベーション経営を継続させていけるか否かは、社長等の事業代表者の能力、それら事業代表者を支えつつ戦略を実現する幹部役員や従業員の能力・力量のみならず、経営体を取り囲む政策・制度・文化や地域の関係主体との関係構築・維持に強く影響されよう<sup>18)</sup>。単なる事業継承に留まらず、様々な事業の開始・展開や継承を確実にかつスムーズに遂行するためには、地域と深く連携しつつ多様な経営資源を確保していく方策が不可欠であるといえる。そうした役割を担う重要な制度・組織として、次節ではこれまでの産地農業・地域農業を根幹から支えてきた農協（JA）の役割を議論する。

## 6. 事業展開における JA の役割

農業経営体の各類型における「儲け」のフェーズの認識とその実施を可能にする経営資源の供給源として、先進的農業経営体が位置する「産地」<sup>19)</sup>や地域に存在するJAの存在が挙げられる。現今の農協改革の潮流をふまえれば、今後地域農業において主導的な役割を果たすと目される先進的農業経営体と、多くの農業者をまとめる要として地域農業の中核的機能を果たしてきたJAとの関係は、多様な視点から評価されるべきであろう。特に1990年代から継続的に農協が経験してきた事業・組織改革の文脈を考慮する必要性がある。2015年には政府の規制改革会議等の議論を踏まえて、中央組織の機能再編を含む農協法改正案が可決され、地域農協が市場原理に適応し農業者の所得向上に直接的に資する体制作りが進められようとしている。その意味でも、先進的農業経営体が持続的に展開・発展する上で、農協の果たす役割は今後ますます大きくなると考えられよう<sup>20)</sup>。

農協が先進的農業経営体の事業展開において果たす、あるいは果たすべきと目される役割を議論するにあたり、まず両者の関係性を理念的に整理してみよう。まず、農協と先進的農業経営体との「産地」や地域における関係は、一般的に良好という訳ではない。むしろ、収益向上をめざし積極的に販売を展開したり、六次産業化を通じた高付加価値農産物の生産・販売を行う先進的農業経営体は、農協と「競合・敵対」関係に陥りやすいといえよう。また、売り上げの拡大やコスト削減による収益性確保を狙うこれら先進的農業経営体には、農産物の供給動向や市場価格に大きく影響されがちな農協による系統販売や、画一的な規格・品質・価格となりがちな農協からの生産資材の購入を避け、農協と関係を持たない、あるいは最低限にとどめる「無関係・無干渉」な立ち位置を保つものも存在しよう。

他方で農協共販に資する集出荷施設等の物理的インフラ、あるいはブランド力や系統販売



ルートといった有形無形の「産地」・地域資源は、先進的農業経営体が農協組合員であれば存分に、組合員でなくてもフリーライダーのそしりを受けない範囲で「利用」できよう。このような先進的農業経営体による正当な資源の利用は、農協の所有施設の稼働率向上や販売における規模の経済の発揮につながる上に、こうした経営体が高品質農産物を「産地」と関連付けつつ独自に生産販売すれば、産地ブランドの強化につながることから、農協に利益をもたらす「共益」関係につながりうる。さらに理想的には、先進的農業経営体と農協がパートナーシップを構築し、それぞれの強みを生かした農産物のマーケティング・ブランドミックス<sup>21)</sup>といった戦略を通じて、「産地」・地域の強みを飛躍的に強化しうる「協働・シナジー」関係を築く可能性も考えられる。

上記の理念的整理のうち、より生産的、建設的な関係性（共益・協働・シナジー等）において想定される、先進的農業経営体が農協に期待しうる役割を、これまでの農協の機能をふまえて整理すると以下になるだろう（図2）。

- ・「サポーター」：すなわち、これまでの農協が果たしてきた、恒常的な農産物販売の引受け、経営情報・資金の提供などを通じて、小規模農家から先進的農業経営体を含む地域農業全体の下支えをする。
- ・「デザイナー」：すなわち、先進的農業経営体が共鳴できる地域農業の未来像（例：地域農業計画）を描き、それを体現する地域ブランド、直販システム、商品ラインアップ等のプラットフォームを構築する。
- ・「メディエーター」：すなわち、時に様々な利害対立に陥りがちな先進的農業経営体と地域内外の他主体との紛争調停や、逆に利害の一致する主体とのマッチングを行う。

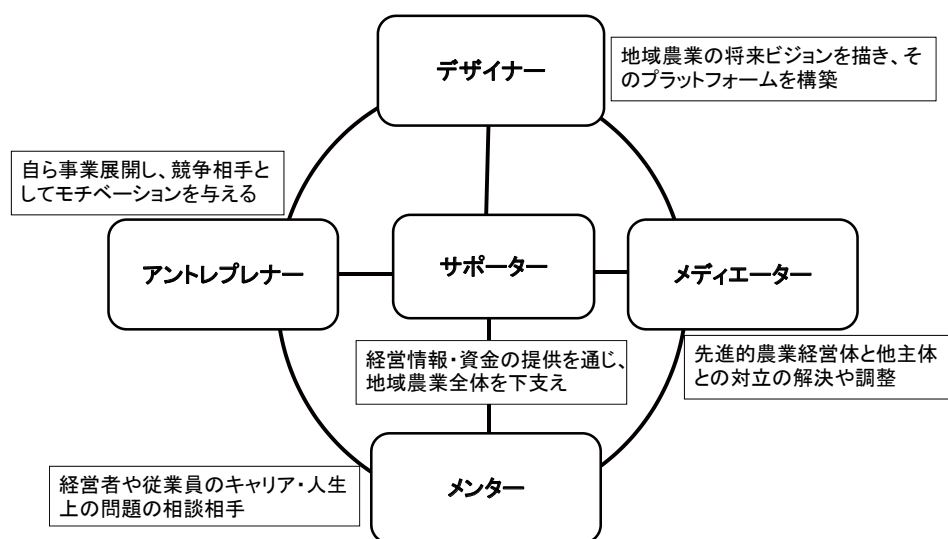


図2 先進的農業経営体が期待する JA の役割

資料：筆者作成

・「メンター」：すなわち、農業経営体のみならず経営者や従業員のキャリア、人生上の課題も含めた様々な問題に関する良き相談相手となる。

・「アントレプレナー」：すなわち、農協自ら事業展開し、競争相手として先進的農業経営体にモチベーションやインスピレーションを与える。

当然ながらこうした関係性は理想像であるが、先進的農業経営体をはじめ多様な利害を有する主体が存在するこれからの「産地」・地域農業の維持活性化という観点からは、不可欠なものであるといえよう。

## 7. おわりに

本稿で考察した先進的農業経営体以外の新潮流として、近年におけるインバウンドの拡大に伴う、茶葉生産・茶加工事業やブドウ生産・ワイン加工事業等への新規参入も散見される。これらの事業に参入するに当たっては、それぞれの事業代表者が持つ「夢」の実現という側面もあるが、参入する地域での理解に加え事業を安定軌道に乗せるまでの財務基盤の確保、技術力の涵養、協力人材の確保等がまず重要であり、その成否がその後の事業展開・継承の方向をも左右するといえる。

さらに、果樹作を中心とした事業における展開・継承に当たって考慮すべき新潮流として、収穫作業の季節アルバイト<sup>22)</sup>が近年着目されてきている。特に、農家へのホームステイを前提に全国を南北に移動し、農作業のアルバイトを1年を通じて一定期間行い自己資金を貯めつつ、人生のある時期を各地域の農家や様々なアルバイトの人たちと交流しエンジョイする若者が出現してきており、一つの大きな潮流となりつつある。将来、このような若者がアルバイトとして訪れたホームステイ先の果樹農家を継承する可能性もあり、今後の動向が注目される。

また近年、国が主導して設立され、IT技術を駆使する次世代型大規模施設園芸が本年度（平成27年度）の新規採択分も含め全国10か所で展開されているのを筆頭に、完全閉鎖型の野菜工場も含め注目されてきている。ただし、これらの多くは国の補助事業を主体に大規模な投資によって設立されており、本当に持続可能で先進的農業経営体として認識できるかは、正に生産された農産物が滞りなく販売されるかどうかにかかっている<sup>23)</sup>。

最後に、本稿では先進的な農業経営体に焦点を当てたが、それら経営体が持続的に展開・発展・継承するためには、それらの経営体が位置する「産地」や農村地域、集落において、農業を健全に担う家族農業経営体をはじめ、多様な関連主体が互いに連携しながら持続的に展開・継承され存在することが必須条件になると考えられる。「産地」や農村地域、集落において、少数の先進的農業経営体のみで農業生産を担いかつ持続的にこれらの経営体を展開・発展・継承することは極めて難しいといえよう<sup>24)</sup>。

## 註

- 1) 本稿においては、先進的農業経営体に企業的農業経営体も含めて考察する。また、企業的農業経営体に関しては、文献〔1〕〔2〕が詳しい。
- 2) 「農企業」については、文献〔1〕〔2〕が詳しい。
- 3) 本稿で提示する理念的事業類型に関しては、図1を含めて文献〔3〕〔4〕を参考に転載、加筆、修正している。
- 4) この事業類型の代表例としては、以下の2経営が上げられる。第一に、滋賀県に位置する有限会社シオールファームである。シオールファームでは、水稻や野菜等の農業生産を基軸とした経営の他に、生産した農産物を原料として、お菓子やドレッシング等の商品販売をおこなっている。自社の加工設備を有していないため、加工品製造は加工会社に委託をしているが、製品は自社のブランドとして販売している。第二に、石川県に位置する株式会社ぶどうの木では、農産物生産を事業のベースとしながらも、三次産業に比重を置いた事業展開を図っている。三次産業としてはアンテナショップでの商品販売をおこなっているほか、カフェやレストラン等の飲食部門、結婚式場等のサービス部門を手掛けている。加工事業については、海外を含む他産地から原料農産物を調達し、コンフィチュールやジュース、シロップ等を委託加工で製造している。
- 5) 一般にOEM（Original Equipment Manufacturer）生産として外部委託する。
- 6) この事業類型の代表例としては、以下の2経営が上げられる。第一に、京都府に位置する農業生産法人こと京都株式会社である。こと京都はもともと単品目生産をしつつ自前の加工施設を併設し、カット野菜に特化した経営をおこなっていた。近年では、業務需要拡大への対応やドレッシングなど新商品の開発にともない、より安定した加工用の原料農産物の確保に向けて、地域の家族農業経営体とネットワークを構築している。生産計画の策定や栽培技術の向上に向けて生産者グループを設立し、さまざまな情報交換をグループ内でおこなっている。第二に、愛媛県に位置している連合組織無茶々園では、減農薬生産による柑橘類の栽培や海産物などの加工及び販売を行っている。無茶々園では直営農場の他に、自社の栽培方針に共感する生産者を組織し、農産物の集荷をおこなっている。集荷された農産物は青果物として販売するほか、組織内での加工品製造の原料としても利用される。その他にも、国内外で若手の新規就農者を育成しており、地域資源の活用に向けた取り組みをおこなっている。
- 7) 例えば、カット野菜加工施設や冷凍野菜加工施設等。
- 8) 地域におけるいくつかの農業経営の集合組織体も含む。
- 9) この事業類型の代表例としては、以下の2経営が上げられる。第一に、奈良県に位置する農業生産法人王隠堂農園である。王隠堂農園の主な作目は柿や梅、野菜であり、減農薬栽培による生産をおこなっている。地域の生産者をグループ化し、そこから集荷した農産物や直営農場で生産された農産物を、統一したブランドと販売網で販売している。青果物としての販売の他にも、組織内の加工事業部門へ原料農産物として提供している。近年、新たなカット野菜加工施設を建設し、施設周辺の生産者とも連携しながら加工用原料を調達し、業務需要への対応も図っている。第二に、金沢県に位置する株式会社六星では、大規模稲作を基軸としながら、農地の請負を中心に地域の農地の保全を行っている。稲作地帯であるため、六星の主要生産物は米であるが、地域の伝統野菜である加賀野菜も栽培している。ここで生産された水稻や野菜を原料として、社内の加工施設で餅や漬物等の加工品の製造も行っており、さらに県内2か所の直売店やネット直販を中心に販売するなど、生産から加工・販売を組織内で連結させながら事業展開をおこなっている。
- 10) 具体的には西日本ファーマーズユニオン等。<http://farmersunion.seesaa.net/article/147233636.html> を参照。
- 11) ケーキや菓子、その他キャラクター商品等の開発とそれらをアンテナショップやデパートで販売。
- 12) この方向は、ある意味、果樹農業の「花壇」化、「植物園」化といえよう。
- 13) カット野菜や冷凍野菜、ジュース・缶詰・瓶詰等。
- 14) 具体的には、「らでいっしゅぼーや」や「(株)大地を守る会」等の新たな農産物集荷販売主体。

- 15) 「生活クラブ」や「パルシステム」等。
- 16) ここでいう「儲け」とは、営業利益等の厳密な意味で利益というよりは、そのような具体的利益が将来において大規模に実現する可能性や期待の漠然とした「源泉」を指す。
- 17) この判断には、外部の有用な他事業体を M&A で買収・継承することも含まれる。
- 18) 各事業におけるガバナンス、マネジメント、ネットワークに関しては、文献〔3〕〔4〕を参照されたい。
- 19) 「産地」については、文献〔5〕〔6〕が詳しい。
- 20) ここでいう「農協の役割」を明らかにすることは、「農協研究」の今後の重要な課題となろう。
- 21) 例えば、同じ農産物でも先進的農業経営体はハイエンド層を、農協系統はボリュームゾーン層を狙った商品ラインアップを「産地」として整える等。
- 22) 例えば、愛媛県八幡浜市真穴地区の「真穴みかんの里雇用促進協議会」による「みかんアルバイト事業」は、20年以上の実績を有している。<http://www.maff.go.jp/chushi/seisan/fruits/pdf/h26gaiyou.pdf> を参照。
- 23) 水耕栽培を基調とした施設園芸作経営における特徴（様々な一定作業が周年で必要になる等）に鑑みると、事業の持続性・継承性に関して、近年、ビジネスパートナーとして障がい者（様々な能力を有する）を積極的に雇用する「農福連携」事業が注目を集めており、今後の展開が待たれるところである。
- 24) 先進的農業経営体の持続的展開・発展・継承にかかるこの条件は、残念ながら現時点ではまだ仮説の段階である。この仮説を実証することが「農業経営学研究」の今後の重要な課題となろう。

#### 【参考文献】

- 〔1〕小田滋晃・長命洋佑・川崎訓昭・長谷 祐「次世代を担う農企業戦略論研究の課題と展望」、『生物資源経済研究』第18号、2013年
- 〔2〕小田滋晃・長命洋佑・川崎訓昭編著『農業経営の未来戦略Ⅰ 動きはじめた「農企業」』、昭和堂、2013年
- 〔3〕小田滋晃・長命洋佑・川崎訓昭・長谷 祐「六次産業化を駆動する農企業戦略論研究の課題と展望—ガバナンスとコンフリクトを基調として—」、『生物資源経済研究』第19号、2014年
- 〔4〕小田滋晃・長命洋佑・川崎訓昭・坂本清彦編著『農業経営の未来戦略Ⅱ 躍動する「農企業」—ガバナンスの潮流』、昭和堂、2014年
- 〔5〕小田滋晃・坂本清彦・川崎訓昭・長谷 祐「わが国における果樹産地の変貌と産地再編—新たな「産地論」の構築に向けて—」、『生物資源経済研究』第20号、2015年
- 〔6〕小田滋晃・坂本清彦・川崎訓昭編著『農業経営の未来戦略Ⅲ 進化する「農企業」—産地のみらいを創る』、昭和堂、2015年